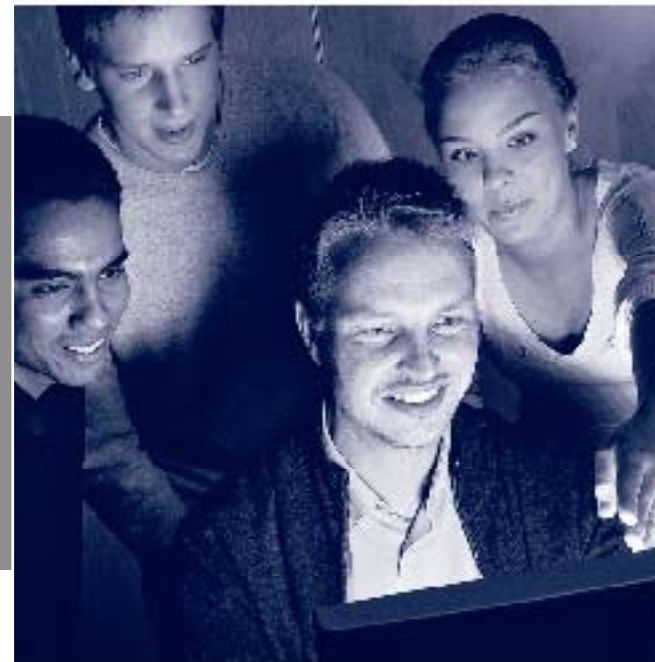


Aino-Maija Evers  
Förvaltningstjänster



**Arbetsverktyg för  
en bra arbetsorganisation**

Helsingfors universitetsförvaltnings publikationer 61  
Kataloger, handböcker och anvisningar

ISSN: (inb.) 1795-5424  
ISSN: (PDF) 1239-6540

ISBN: (inb.) 978-952-10-5664-2  
ISBN: (PDF) 978-952-10-5665-9

[http://www.helsinki.fi/julkaisut/halvin\\_julkaisut.shtml](http://www.helsinki.fi/julkaisut/halvin_julkaisut.shtml)

Redaktör: Aino-Maija Evers  
Kontakt: [aino-maija.evers@helsinki.fi](mailto:aino-maija.evers@helsinki.fi)  
Förfrågningar: Tuija Pehkonen, Förvaltningstjänster, tfn 191 22223  
Svensk översättning: Helsingfors universitet, Språktjänster (2009)

Juli 2009

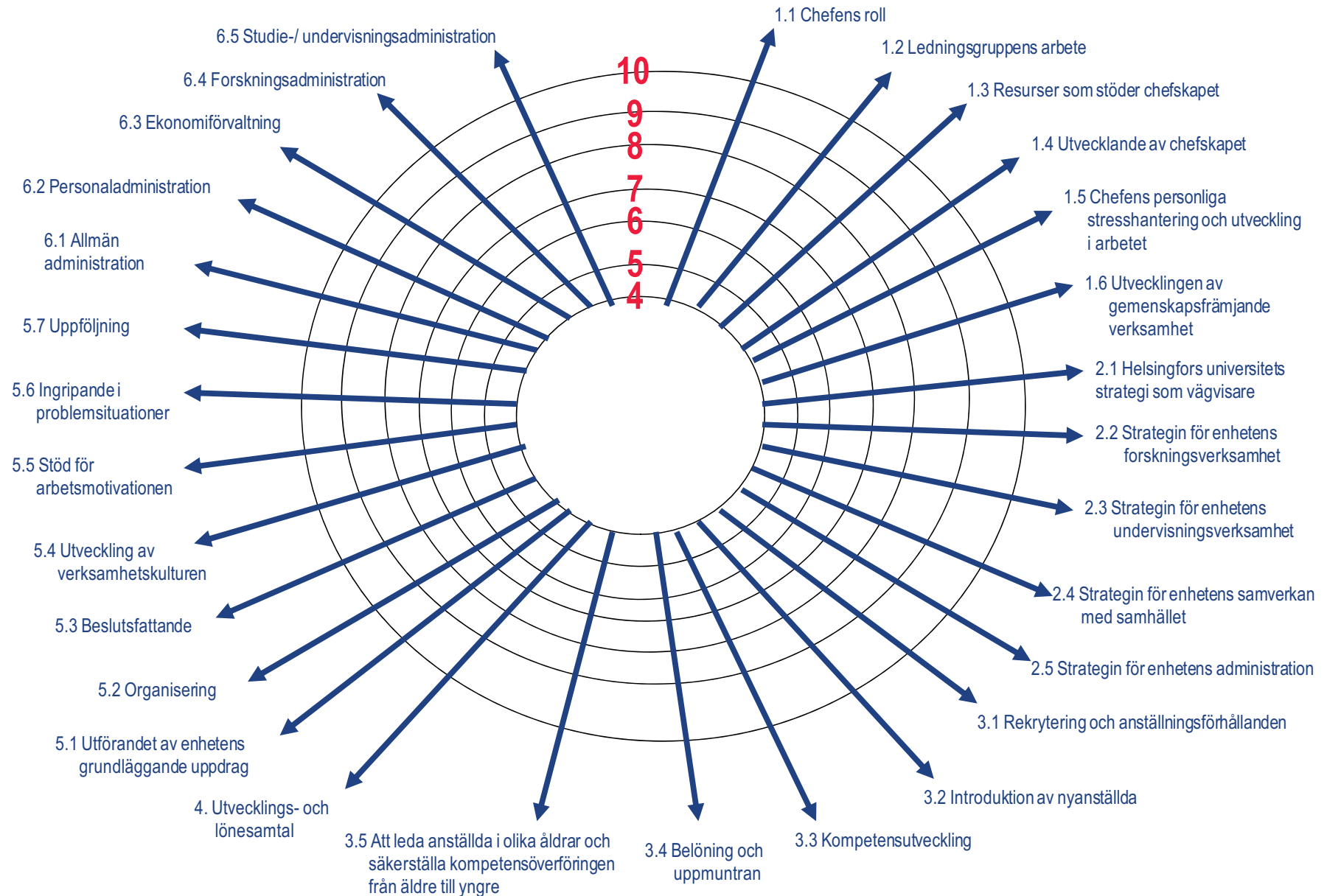
## Förändringar

### Ledarskap är att

- Tydliggöra den grundläggande uppgiften
- Organisera
- Fatta beslut
- Utveckla verksamhetskulturen
- Stödja motivationen
- Ingripa i problemsituationer
- Följa upp

Universitetets  
grundläggande  
uppgifter

# Arbetsverktyg för en bra arbetsorganisation



<b>Utgiven av:</b>	Helsingfors universitet		
<b>Författare:</b>	Aino-Maija Evers		
<b>Publikationens titel:</b>	Arbetsverktyg för en bra arbetsorganisation		
<b>Publikationens typ:</b>	Handbok		
<b>Sammanfattning:</b>	<p>I Helsingfors universitets strategi för perioden 2007–2009 definieras fem särskilda utvecklingsobjekt. Det första av dessa fem områden är ”högklassig arbetsgemenskap: personalens välbefinnande, ledning och förvaltning”. För att underlätta det praktiska förverkligandet av detta strategiska mål har universitetet utformat ett arbetsverktyg, som är avsett att hjälpa arbetsenheten välja vilka utvecklingsobjekt den fokuserar på.</p> <p>Idén till detta verktyg uppstod i en arbetsgrupp som hade fått i uppdrag att begrunda insatsområden inom personalutvecklingen, och samarbetsgruppen för personalutveckling gav verktyget sin första preliminära utformning. Utkastet har kommenterats av många chefer inom universitetet, såväl experter som chefsutbildare och deltagare i chefsutbildning.</p> <p>Dokumentet är ett verktyg för analys av verksamhetsmiljön. I det beskrivs hur en välfungerande arbetsenhet kunde skapas och ledas om det fanns tillräckliga resurser för ledarskapet och om cheferna i tillräcklig mån kunde fördjupa sig i ledarskapet och i att utveckla arbetsenheten. Verktyget målar upp en vision av ledarskapets långsiktiga strategiska mål.</p> <p>Arbetsverktyget har som mål att väcka en diskussion bland personalen om vilka åtgärder som behövs för att skapa en bra arbetsorganisation och vilket slags ledarskap det akademiska samfundet behöver och vill ha. Verktyget kan stödja och stärka kompetensen, utvärderingen och utvecklandet av ledarskapet och chefsarbetet. Det erbjuder förslag till tillvägagångssätt, och kan användas till beskrivningar och bedömningar av universitetsportfolion och ledarskap. Verktyget kan användas i ledningsgruppers arbete och som material på utvecklingsdagar.</p> <p>I verktyget används benämningarna enhet och chef som allmänna begrepp som kan avse en ämnesinstitution, fristående institution, en avdelning inom förvaltningsämbetet eller någon annan större arbetsenhet, samt denna enhets chef. En del av materialet kan också användas som riktlinjer i arbetet med att utveckla kompetensen hos chefer vid mindre enheter. Med hjälp av arbetsverktyget kan chefen på ett ändamålsenligt sätt delegera underordnade helheter inom sin enhet.</p> <p>På sista sidan finns ett diagram som kan användas som hjälpmedel om man vill att individuella anställda, smågrupper eller team ska utvärdera arbetsgemenskapens nuläge. Diagrammet visar var det behövs mest utvecklingsarbete. Vår förhoppning är att verktyget ska vara ett användbart hjälpmedel i arbetet med att bygga upp och leda en bra arbetsenhet.</p>		
<b>Ämnesord:</b>	Ledarskap, chefsarbete, förankring av strategin, arbetsenhet, utvärdering, självutvärdering, utveckling, kvalitet		
<b>Seriens namn och nummer:</b>	Helsingfors universitetsförvaltnings publikationer 61 Kataloger, handböcker och anvisningar		
<b>ISSN:</b>	1795-5424(inb.)    1239-6540 (PDF)		
<b>ISBN:</b>	978-952-10-5664-2(inb.)	978-952-10-5665-9 (PDF)	
<b>Antal sidor totalt:</b>	22		
<b>Språk:</b>	Svenska		
<b>Övriga uppgifter:</b>	<b>Layout:</b>	Liisa Parviainen	<b>Tryckeri:</b> Universitetstryckeriet
<b>Pärmbild:</b>	Veikko Somerpuro		<b>Tryckår:</b> 2009
<b>Webbmaterial:</b>	www.helsinki.fi/julkaisut/halvin_julkaisut.shtml		

# Inledning

I Helsingfors universitets strategi för perioden 2007 – 2009 anges fem särskilda utvecklingsobjekt. Det första av dessa är

- **högklassig arbetsgemenskap: personalens välbefinnande, ledning och förvaltning**

Då våra akademiska ledare inleder sin treåriga mandatperiod står de inför den krävande uppgiften att engagera arbetsenheterna inom universitetet för att tillsammans begrunda på vilka sätt fakulteterna och institutionerna arbetar för de strategiska målen. Mycket kan göras på tre år och man hinner få i gång en positiv utvecklingstrend. Energin strömmar mot den punkt dit uppmärksamheten riktas, kunde man säga. Man kunde också säga att man får det man mäter.

Resurserna är begränsade. Det finns gott om grundläggande uppgifter och utvecklingsarbete som utgår från förändringar i omvärlden. Då man går in för att utveckla arbetsorganisationen lönar det sig att fatta goda beslut i en kritisk, kreativ och sanningssökande anda. Vem är det som fattar de besluten? Är det chefen tillsammans med ledningsgruppen, chefen och personalen, aktiva medlemmar/grupper i arbetskollektivet, eller vem? Vem satsar på personalens välbefinnande, vem satsar på att utveckla chefskapet och vem satsar på att omorganisera administrationen?

Detta dokument är ett arbetsverktyg som kan hjälpa i funderingarna kring vilka de aktuella utvecklingsobjekten borde vara och hur man prioriterar, delegerar och utvecklar kvaliteten på dem samt hur man upptäcker och belönar det goda som redan finns.

**Vår strävan har varit att skapa en "vägkarta" som ska göra det lättare att analysera verksamhetsmiljön och välja utvecklingsobjekt.**

Vi välkomnar fortgående all slags feedback och kommer att beakta den då vi tar itu med nästa upplaga av verktyget. I detta stadium välkomnar vi i synnerhet sådan feedback där ni berättar om lyckade metoder och sätt att använda verktyget. Vi kommer att sammanställa feedbacken vi fått och lägga upp den på Alma så att alla där kan läsa och dra nytta av de bästa uppslagen. Du kan berätta om dina egna erfarenheter av verktyget genom att skicka e-post till [aino-maija.evers@helsinki.fi](mailto:aino-maija.evers@helsinki.fi).

Universitetets förvaltningstjänster testade verktyget på sin egen utvecklingsdag. Under ett tre timmars arbetspass i smågrupper utnyttjade deltagarna det s.k. "spindelnätet" (se sista sidan) i sin bedömning av nuläget för de respektive punkterna i tabellen. Av det framgick tydligt vilka utvecklingsobjekt som denna enhet bör fokusera på i framtiden. Verktyget var också användbart i en mindre enhet, förutsatt att det tillämpades i lämplig mån med avseende på den egna verksamheten.

Strategin förverkligas bäst när allas kompetens och färdigheter kommer till användning och riktas in på ett gemensamt mål.

Ilkka Niiniluoto  
Rektor

# Ämnesområden

## 1. Akademiskt ledarskap (i tillämplig mån administrativt chefskap inklusive chefskap för stödtjänsterna)

- 1.1 Chefens roll
- 1.2 Ledningsgruppens arbete
- 1.3 Resurser som stöder chefskapet
- 1.4 Utvecklande av chefskapet
- 1.5 Chefens personliga stresshantering och utveckling i arbetet
- 1.6 Utvecklingen av gemenskapsfrämjande verksamhet

## 2. Strategin och målprogrammen som ett redskap för ledarskap och utveckling

- 2.1 Helsingfors universitets strategi som vägvisare
- 2.2 Strategin för enhetens forskningsverksamhet
- 2.3 Strategin för enhetens undervisningsverksamhet
- 2.4 Strategin för enhetens samverkan med samhället
- 2.5 Strategin för enhetens administration

## 3. Rekrytering och bibehållande av kunnig personal

- 3.1 Rekrytering och anställningsförhållanden
- 3.2 Introduktion av nyanställda
- 3.3 Kompetensutveckling
- 3.4 Belöning och uppmuntran
- 3.5 Att leda anställda i olika åldrar och säkerställa kompetensöverföringen från äldre till yngre

## 4. Utvecklings- och lönesamtal

## 5. Chefens uppgifter

- 5.1 Utförandet av enhetens grundläggande uppdrag
- 5.2 Organiseringw
- 5.3 Beslutsfattande
- 5.4 Utveckling av verksamhetskulturen
- 5.5 Stöd för arbetsmotivationen
- 5.6 Ingripande i problemsituationer
- 5.7 Uppföljning

## 6. Ledarskapets grundvalar och resurser

- 6.1 Allmän administration
- 6.2 Personaladministration
- 6.3 Ekonomiförvaltning
- 6.4 Forskningsadministration
- 6.5 Studie-/undervisningsadministration

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<p><b>1. Akademiskt ledarskap (i tillämplig mån: administrativt chefskap inklusive chefskap för stödtjänsterna)</b></p> <p><b>1.1 Chefens roll</b></p>	<p>Enhetens chef upprätthåller sin roll som expert. Han eller hon uppfattar sig inte som ledare för enhetens grundläggande uppdrag, för arbetsenheten och personalen. I enheten definieras chefens roll som skötsel av administrativa uppgifter.</p> <p>Enheternas grundläggande uppgifter anges i författningar, instruktioner och/eller arbetsordningar.</p> <p>Ämnesinstitutionernas grundläggande uppdrag är forskning, undervisning och samverkan med samhället. Förvaltnings- och stödtjänsterna betjänar det grundläggande uppdraget.</p>	<p>Enhetens chef vet att en chefs uppgifter skiljer sig från en experts. Han eller hon har dock personligen inte axlat chefsrollen, utan verkar fortfarande huvudsakligen som expert.</p> <p>Chefen har inte definierat sin roll som omfattande ledarskapet för hela arbetsorganisationen och för forskning, undervisning och samverkan med samhället. Han eller hon har inte byggt upp en fungerande relation till de instanser som producerar förvaltnings- och stödtjänster. Han eller hon har inte definierat sitt sätt att leda för enheten.</p> <p>Chefen deltar i nätverk med andra chefer och likställda personer</p>	<p>Chefen sköter chefsuppgifter, inte expertuppgifter. Han eller hon utvecklar sitt sätt att leda och utbildar sig som chef under hela sin mandatperiod. Han eller hon delegerar och förhandlar.</p> <p>Chefen förstår sin roll i den helhet som utgörs av universitetets ledning och beslutsfattande och upprätthåller en aktiv kommunikation med sina överordnade och med likställda. Han eller hon är medveten om skillnaderna mellan akademiskt ledarskap och administrativt substansledarskap, och kan skapa förutsättningar för samarbete mellan dessa.</p> <p>Om chefskapet inte är ett helhetsjobb (t.ex. i fråga om en liten institution eller enhet) kan chefen balansera chefsrollen med expertrollen så, att båda uppdragen sköts utan större rollkonflikter.</p>	<p>Enheten har en chef som kan och vill verka som ledare för hela personalen och arbetsenheten samt för forskningen, undervisningen och samverkan med samhället. Han eller hon har byggt upp en välfungerande samarbetsrelation till de instanser som producerar förvaltnings- och stödtjänster, och för aktivt fram sin enhets behov i fråga om dessa tjänster.</p> <p>Chefen känner till hur en expertorganisation ska ledas, och utnyttjar, utvecklar och följer aktivt med de tillgängliga resurserna i enlighet med enhetens målprogram.</p> <p>Enhetens personal erkänner chefens roll och sätt att leda, och litar på honom eller henne även i svåra situationer.</p>
<p><b>1.2 Ledningsgruppens arbete</b></p>	<p>Ärenden bereds inte på förhand. Ordföranden och sekreteraren sköter inte sina uppgifter på ett systematiskt sätt och mötespraxis är i regel bristfällig. Ärendena som behandlas hör inte alls till ledningsgruppens verksamhetsfält eller endast delvis. De olika personalgrupperna får inte lika tillfällen att bli hörda. Informationen om beslutsfattandet förmedlas inte vidare. Verkställandet av besluten följs inte upp. Ledningsgruppen har valts under påstått demokratiska former (på förhand överenskommen sammansättning).</p>	<p>Det föreligger olika uppfattningar om ledningsgruppens roll och ställning i fråga om ledningen av institutionen. Spelreglerna som styr verksamheten är slumpmässiga. Ärenden bereds på ett obestämt sätt.</p> <p>Man försöker förbättra mötenas ledning och dokumentation. Endast ärenden som hör till ledningsgruppen behandlas. Alla personalgruppers åsikter beaktas om möjligt. Det finns information om besluten. Ledningsgruppen har tillsatts genom val.</p>	<p>Ledningsgruppens uppgift är allmänt känd och gruppens arbete styrs av både instruktionen och avtalade spelregler. Hela personalen har fått delta i valet av ledningsgrupp. När ärenden bereds beaktas de olika personalgruppernas åsikter grundligt, likaså institutionens målprogram. Mötena leds väl (tidtabellen håller, ärendena hinner tas upp, de närvarande får tillfälle att uttrycka sig och beslut fattas utgående från diskussionen) och är väldokumenterade. Föredragningslistan och bakgrundsmaterialet levereras till medlemmarna av ledningsgruppen i tid (2 vardagar</p>	<p>Besluten föregås av föredragning alltid då instruktionen kräver det, och föredraganden ansvarar för beredningen. Ordföranden och sekreteraren sköter sina uppgifter på ett professionellt sätt. Varje medlem av arbetsenheten vet hur informationen ska gå fram till ledningsgruppen. Likaså vet alla i arbetsenheten vilka gemensamma ärenden som behandlats. Ledningsgruppens beslut följer samma linje som institutionens målprogram. Besluten verkställs och chefen följer upp verkställandet. Ledningsgruppen åtnjuter alla personalgruppers förtroende.</p>



UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
			före mötet). Information om besluten förmedlas till hela enheten på överenskommet sätt. Ledningsgruppen/chefen avgör vilka personer som ska verkställa besluten och på vilket sätt.	
<b>1.3 Resurser som stöder chefskapet</b>	Chefen utnyttjar inte ens den information eller de sammankomster (bl.a. möten mellan rektor och prefekterna för ämnesinstitutionerna) som riktar sig direkt till honom eller henne. De biträdande cheferna har ingen aktiv roll i enhetens ledning.	Given från de sammankomster som riktar sig direkt till chefen utnyttjas inte aktivt för enhetens bästa. Chefens och den biträdande chefens roller och ansvar är otydliga. När de behöver information om de tjänster som universitetet erbjuder, anlitar de Alma, kolleger eller andra källor.	Chefen kan utnyttja expertisen hos professionella inom administrationen och stödtjänsterna som stöd för sitt beslutsfattande. Han eller hon känner till de tjänster som universitetet erbjuder som stöd för chefskapet. Han eller hon drar nytta av de möjligheter som utvecklingssamtalet med den egna chefen erbjuder, både på det personliga planet och i utvecklingen av enhetens verksamhet. Den biträdande chefen har en tydlig roll som chefens stöd i enhetens ledning.	Chefen använder sig av mentorer, arbetshandledning, kollegiala nätverk och utbildning för att öka sin kompetens och sin arbetsuthållighet. Han eller hon utnyttjar effektivt expertisen hos administratörerna och stödtjänsterna, hos den övriga personalen och hos ledningsgruppen som en del av chefsarbetet. Vid behov sammankallar chefen experter för att diskutera aktuella frågor.
<b>1.4 Utvecklande av chefskapet</b>	Chefen uppfattar chefskapet som skötsel av vissa uppgifter som krävs av administrationen. Han eller hon har ett reaktivt grepp och arbetar inte aktivt med att utveckla och föregripa.	Chefen är medveten om att ledningen är ett centralt element i enhetens verksamhet, men insatserna för att utveckla ledningen är sporadiska. Han eller hon tar gärna emot de möjligheter som erbjuds, t.ex. utbildningar, men tar inte själv initiativ till dem.	Chefen ser ledningen som en viktig del av enhetens verksamhet. Han eller hon utvecklar och utvärderar fortgående chefskompetensen och ledningssystemet vid sidan av den övriga verksamheten, t.ex. med hjälp av detta verktyg. Han eller hon söker kompetens, information och utbildning i välkända källor.	Chefen anser att ledningen innehar en nyckelroll både när det gäller att framgångsrikt utföra det grundläggande uppdraget och för hela personalens välbefinnande. Han eller hon utvecklar sin enhets chefskompetens, ledningssystem och praxis enligt de strategiska riktlinjerna. Chefen diskuterar frågor kring chefskap med sina internationella kolleger och intresserar sig för hur akademiska samfund leds på annat håll i världen.

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<b>1.5 Chefens personliga stresshantering och utveckling i arbetet</b>	<p>Chefen söker inte stöd för sin utveckling och ser inte till att han eller hon har den stresstålighet som krävs. Han eller hon reagerar på eventuella utmattningsproblem genom att avreagera sig på sina medarbetare eller dra sig undan (t.ex. i form av sjukdom).</p>	<p>Chefen vet att det är nödvändigt att utvecklas i sitt arbete, och han eller hon tar emot erbjudanden om utbildning eller andra möjligheter till utveckling. Om det uppstår problem med eventuell utmattning söker chefen hjälp t.ex. hos företagshälsovården.</p>	<p>Chefen planerar, prioriterar och delegerar arbetsuppgifter och behov av utveckling i arbetet. Han eller hon tar själv initiativ till att utvecklas i sitt arbete (genom utbildning, arbetshandledning, mentorskap). Chefen vill må bra såväl i arbetet som i det privata, och jobbar för detta på många sätt (klart avgränsade arbetstider och uppdrag, motion och fritid som motvikt till arbetet) samtidigt som han eller hon också utnyttjar det stöd som arbetet erbjuder (arbetshandledning, mentorskap, kollegiala nätverk).</p>	<p>Chefen strävar aktivt efter att utöka sin chefskompetens med erfarenhet av olika chefs- eller ledaruppdrag. Han eller hon utvecklar sin interaktionsförmåga och kan använda sig av olika kommunikationssätt i sitt arbete. Chefen vidgar sina vyer utanför den egna enheten genom att t.ex. delta i utvecklandet av ledningen av hela universitetet eller vetenskapssamfundet. Chefen vet sina gränser och föregår med gott exempel för sina medarbetare både i fråga om personlig utveckling och när det gäller att värna om det egna välbefinnandet.</p>
<b>1.6 Utvecklingen av gemenskapsfrämjande verksamhet; arbetsklimatet och personalens välbefinnande</b>	<p>Vid enheten hålls mötena sporadiskt och endast en del av personalen deltar. Informationen går inte fram eller så är informationsflödet opålitligt. Det finns ingen fungerande arbetshälsogrupp (tyhy-grupp).</p> <p>Saker reds inte upp med de berörda parterna. Det förekommer förtal, ogrundad kritik, klickbildning, diskriminering och trakasserier. Problemen med arbetsklimatet och enskilda medarbetares illamående (utmattning, minimala arbetsinsatser, frånvaron) är konstanta. Ingen tar aktivt itu med problemsituationer, osaklig behandling eller trakasserier.</p>	<p>Inom enheten försöker man ordna regelbundna möten för att främja informationsspridningen och gemenskapskänslan. Personalens samhörighetskänsla uppmuntras.</p> <p>Man försöker förbättra atmosfären och lösa problemen både med hjälp av chefens insatser och genom att utveckla gruppens samarbetsförmåga. Det finns en fungerande arbetshälsogrupp. Medlemmarna i arbetsenheten har möjlighet att få information om frågor som berör alla. Information om företagshälsovården, jämställdhetsansvariga, arbetsskyddet samt anvisningar om hur problemsituationer hanteras finns tillgängliga för alla. Personalutbildning utnyttjas.</p>	<p>På arbetsplatsen har man kommit överens om gemensamma spelregler. Merparten av personalen deltar i skötseln av gemensamma frågor. Allas åsikter anses viktiga. Personalen vågar ta upp även svåra saker.</p> <p>Regelbundna utvecklingssamtal av hög kvalitet utgör grunden för personalens stresshantering och arbetsglädje. Individerna trivs med sitt arbete och upplever att de får stöd och respons. Enheten har en aktiv arbetshälsogrupp, och företagshälsovårdens stödresurser utnyttjas i enhetens utvecklingsarbete. Arbetsklimatet är gott, och ansvarsområdena och befogenheterna tydliga. Atmosfären kartläggs och man reagerar på resultaten. Det finns jämställdhetsplaner och jämställdheten följs upp.</p>	<p>Arbetsplatsen är tolerant, och man godkänner och drar nytta av mångfalden. Enheten har klara spelregler för såväl de studerande som personalen. Personalmöten hålls regelbundet, med god informationsspridning och en öppen dialog. Tidspressen hanteras genom att organisera arbetet, och man ingriper i tid när problemsituationer uppstår.</p> <p>Genom utvecklingssamtalen tydliggörs den individuella medarbetarens roll i den helhet som enheten utgör. Om individens arbetsförmåga försvagas, ordnar man med ändamålsenlig rehabilitering och omorganiserar arbetet vid behov. Personalen deltar gärna i gemensamma evenemang.</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<p><b>2. Strategin och målprogrammen som ett redskap för ledarskap och utveckling</b></p> <p><b>2.1 Helsingfors universitets strategi som vägvisare</b></p>	<p>HU:s strategi och värdegrund finns tillgängliga men har inte diskuterats tillsammans.</p>	<p>Man känner till HU:s strategi och enheten har gjort upp ett eget målprogram. Personalen har gjorts medveten om HU:s nya strategi och värdegrund, t.ex. genom diskussioner inom enheten. De strategiska riktlinjerna syns dock inte i den praktiska verksamheten.</p>	<p>Enheten har ett eget målprogram som bygger på HU:s strategi. På den årligen återkommande utvecklingsdagen granskas hur väl enhetens arbete följer den väg som stakats ut i strategin och målprogrammet. Diskussionen begränsar sig inte endast till utvecklingsdagen: på olika arbetsplatsmöten och i individuella utvecklingssamtal definieras vad universitetets strategi och det egna målprogrammet innebär för det dagliga arbetet.</p> <p>Chefsarbetet styrs av strategin och målprogrammet. När målprogrammet förbereds deltar hela personalen och bidrar med information om utvecklingsbehov. De signaler som enheten skickar ut förmedlas till arbetet med universitetets strategi.</p>	<p>Enheten behärskar det strategiska tänkesättet. Strategiprocessen och utformandet av målprogrammet utnyttjas på ett inspirerande och realistiskt sätt till en fortlöpande utveckling av verksamheten. Medlemmarna i arbetsorganisationen samlar information om externa (finansiärer, sektorforskningsinstitut, arbetsmarknaden, näringslivet) och interna intressentgruppers behov, och förstår deras betydelse för utvecklingen av verksamheten och kunnandet.</p> <p>Medlemmarna i arbetsenheten vet hur de ska göra i sitt eget arbete för att främja verkställandet av strategin och målprogrammet. Utvecklingsdagarna är ett viktigt redskap för att förankra strategin och målprogrammet, och ledningen konkretiserar strategin, målprogrammet och värderingarna med hjälp av vardagliga situationer som exempel.</p>
<p><b>2.2 Strategin för enhetens forskningsverksamhet</b></p>	<p>Forskningsverksamheten som bedrivs vid enheten är splittrad och forskarna är inte insatta i vad de andra forskarna gör.</p>	<p>Man har funderat över hur det forskningspolitiska programmet påverkar verksamheten vid den egna enheten. Arbetet med att framställa högklassiga publikationer främjas aktivt bl.a. med hjälp av kurser i vetenskapligt skrivande.</p>	<p>Enhetens forskningsverksamhet utvecklas enligt de riktlinjer som utstakats i det forskningspolitiska programmet och målprogrammet. Forskningsfinansieringen beaktas i enhetens totala budgetering. I projekt med kompletterande finansiering beaktas de totala kostnaderna i budgeteringen.</p> <p>Alla känner till den egna enhetens projekt, resurser och kompetenser, och man söker sig till sådana samarbetsprojekt som ligger inom de egna styrkeområdena. Forskarutbildningen och studerandenas integrering i forskningspro-</p>	<p>Den kompletterande finansieringen och finansieringsansökningarna är i linje med målen för enhetens (vetenskapliga) forskningsverksamhet. Uppåtgående forskningsområden identifieras fortgående. Vid valet av uppåtgående forskningsområden beaktas deras samhälleliga genomslagskraft.</p> <p>I planeringen av den totala arbetstiden reserveras tillräckligt med tid för forskningsarbete. Forskningsledigheter utnyttjas. Chefen stöder aktiviteter inom det internationella forskarsamfundet.</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
			jekten sköts väl. Chefen utvecklar internationaliseringen av såväl undervisningen som forskningen och även de internationella kontakterna.	
<b>2.3 Strategin för enhetens undervisningsverksamhet</b>  <b>(ref. Matrisen för utvärdering av undervisningens kvalitet)</b>	Enheten har ingen kunskap om universitetets eller fakultetens strategiprogram för undervisningen, och ingen egen syn på frågan. Inom enheten är det oklart vem som ansvarar för undervisningens riktlinjer, beslutsfattande och arbetsfördelning.	Man känner till universitetets och fakultetens strategiprogram och riktlinjer och har diskuterat dem inom enheten, men uppfattningarna har inte dokumenterats. Inga beslut har fattats om egna riktlinjer eller om tillämpningen av strategiprogrammen.	Inom enheten har man utformat egna riktlinjer för undervisningens utveckling och de överensstämmer med universitetets och fakultetens strategiprogram. Då man dragit upp linjerna har man kartlagt enhetens egna mål och medel att skapa en internationell lärmiljö. Enhetens chef och styrgruppen är aktiva när det gäller att följa den utstakade linjen.	Enhetens ledning har engagerat sig i att följa strategiprogrammen, och följer regelbundet upp effekterna. Undervisningspersonalens arbetsfördelning och resursallokeringen sker utgående från riktlinjerna. De strategiska riktlinjerna bereds och genomförs så, att hela personalen och studerandena deltar i arbetet.
<b>2.4 Strategin för enhetens samverkan med samhället</b>	Samverkan med samhället sker helt på initiativ av enskilda individer. Det finns ingen kunskap om eller erfarenhet av hur man utnyttjar forskningsresultaten ekonomiskt (patent m.m.)	Enhetens samverkan med samhället stöder sig på forskning och undervisning och på den resulterande expertisen. Samverkan sker i syfte att uppnå ömsesidig nytta. Enheten samarbetar organiserat med bl.a. yrkeshögskolor, städer, kommuner, landskap och näringsliv.  Alumnverksamhet har startats: t.ex. är en alumn medlem av ledningsgruppen, man har erfarenhet av mentorskap och/eller av att ordna arbetsmarknadsevenemang för de studerande.	Samverkan med samhället är målinriktad. Intressentgrupper har utsetts och de viktiga relationerna till intressenterna upprätthålls aktivt. I forsknings- och utvecklingsprojekten och inom undervisningen känner man till samhällets förväntningar och intressentgruppernas behov. Forskningsrönen utnyttjas ekonomiskt (patent m.fl.). Enheten deltar i samverkan med samhället på olika forum och agerar proaktivt när det gäller att göra sig känd. Man informerar aktivt om forskningsrön och bidrar till att popularisera vetenskapen.	Målsättningen för samverkan med samhället och informationsspridningen om aktuell forskning och undervisning sker i strukturerad växelverkan med samhället och intressentgrupperna (i form av bl.a. delegationer, kick-offs och evenemang för intressentgrupper). Genom information och aktivt nätverksskapande vill man främja spridningen av forsknings- och vetenskapsbaserade idéer. Signalerna från omvärlden bearbetas regelbundet och gemensamt, och utnyttjas i utvecklandet av undervisningen och forskningen.
<b>2.5 Strategin för enhetens administration</b>	Skötseln av de administrativa uppgifterna (t.ex. ekonomiförvaltning, personaladministration, undervisningsförvaltning) går ut på att reagera på centralförvaltningens bestämmelser. Ekonomi- och personalförvaltningen sköts i den mån det blir tid över från de andra uppgifterna. Bland den administrativa personalen finns både	Inom enheten känner man till innehållet i utvecklingsprogrammet för förvaltningen och stöd-tjänsterna. Man har begrundat hur den egna administrationen borde se ut och vilka förvaltnings- och stödtjänster som kunde komma från servicecentra eller ställen.	Den akademiska ledaren deltar aktivt i att bygga upp en fungerande struktur för och samarbetsformer kring förvaltnings- och stödtjänsterna, så att förvaltningstjänsterna motsvarar enheternas behov och sköts effektivt och med yrkeskunskap.	Administrationens arbete är uppskattat och det utförs av professionella. Den akademiska ledaren bygger upp ett sådant samarbete med de administrativa substansledarna där utgångspunkten är att administrationens arbetsprocesser ofta bildar en kedja som sträcker sig från en organisationsnivå till en annan. Därför ska det administ-

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
	<p>över- och underutbildad personal. Chefen är inte intresserad av administrationen eller av att utveckla den.</p>	<p>Den administrativa personalen utnyttjar universitetets utbildningsutbud och informationen om aktuella frågor inom förvaltningen.</p> <p>Chefen noterar administrationen, men kan inte aktivt utnyttja den administrativa specialkompetens som finns på de olika nivåerna inom administrationen.</p>	<p>Den administrativa personalen stöder chefens arbete och sköter sina respektive arbetsuppgifter yrkeskunnigt. Personalens kompetens upprätthålls och enhetens administrativa personal nätverkar med andra som producerar förvaltnings- och stödtjänster inom universitetet.</p> <p>Verksamhetshandböckerna på universitets- och fakultetsnivå är i bruk. Enheten har en välfungerande arbetsordning för administrationen, och chefen använder sig av den för att organisera arbetsfördelningen. Arbetsordningen uppdateras årligen.</p>	<p>rativa arbetet utvecklas och en enhetlig praxis tillämpas i universitetets alla enheter. Chefen ansvarar för resurserna när det gäller att utveckla kompetensen hos den egna administrativa personalen. Enheten har en egen verksamhetshandbok i vilken ingår beskrivningar av enhetens centrala arbetsprocesser.</p> <p>Enheten utvecklar sin egen administration och serviceställen och centra för förvaltnings- och stödtjänsterna så, att administrationen som en helhet stöder utförandet av enhetens grundläggande uppgift och främjar det praktiska förverkligandet av målprogrammets prioriteringar. Dessa principer införs i administrationens arbetsordning.</p>
<p><b>3. Rekrytering och bibehållande av kunnig personal</b></p> <p><b>3.1 Rekrytering och anställningsförhållanden</b></p>	<p>Cheferna rekryterar efter behov de medarbetare som just då behövs. Platser lediganslås utan att tänka igenom enhetens personalstruktur i förhållande till de förändrbara arbetsuppgifterna. Grupper fattar beslut utan att beakta varandra. Det förekommer en hel del korta visstidsanställningar.</p>	<p>Vid rekryteringen strävar man efter att beakta förändringarna i enhetens verksamhet samt nya kompetenskrav. Man överväger noga hurdan personal man söker, till vilka uppgifter och vilka kompetenskraven är. I fråga om undervisningstjänster används en universitetsportfölj för att bedöma de sökandes kompetens.</p> <p>Urvalsgrunderna är transparenta och baserar sig på den kompetens som krävs. Universitetsportföljen utvärderas på ett kompetent sätt (bedömarna har gått en utbildning för ändamålet) och i förhållande till de kompetenskrav som uttalats för de aktuella arbetsuppgifterna.</p>	<p>Varje rekrytering utförs så att den på bästa möjliga sätt kompletterar de linjer och resulterande kompetensutvecklingskrav som anges i målprogrammet och personalplanen. Jämställdhetsperspektivet beaktas. Vid tillsättandet av bl.a. undervisningstjänster försöker man så vitt möjligt uppnå en jämn könsfördelning i tjänstetillsättningsnämnderna och hos de sakkunniga som anlitas för ändamålet. Innan rekryteringen inleds, utreds alternativa metoder såsom omorganisering av arbetsuppgifterna eller arbetsrotation. Även korta vikariat utannonseras åtminstone internt. Universitetets egna tjänster utnyttjas (<a href="http://www.helsinki.fi/rekry">www.helsinki.fi/rekry</a>).</p>	<p>Rekryteringen är en särskild konst och man satsar på den även då arbetsbördan är stor. Tillsvidareanställningar är en självklar praxis inom enheten. Man använder sig av olika slags rekryteringsmetoder för att tillföra enheten ny kompetens, och denna kan också komma från annat håll, från både Finland och utlandet.</p> <p>Rekryteringen sker ur ett långsiktigt perspektiv, bl.a. genom att ordna arbetsmöjligheter (biträde, timundervisning m.fl.) åt begåvade studerande som är i slutet av sina studier och även genom att satsa på handledningen av forskarstuderande så att de ska betrakta enheten som en attraktiv arbetsplats där atmosfären och</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
		Nya anställningsförhållanden ingås utgående från enhetens långsiktiga personalplan, som också tillämpas inom forskningsprojektet. Visstidsanställningarna är lika långa som respektive projekt (vikariat, praktik, projekt).	Enheten är en attraktiv arbetsplats dit folk även söker sig annanstans ifrån, t.ex. från andra länder. Personalen engagerar sig i sitt arbete.	verksamheten präglas av jämställdhet.  Enhetens ledning bedömer all verksamhet även enligt vilken bild det ger av enheten som arbetsgivare.
<b>3.2. Introduktion av nyanställda</b>	Introduktionen är slumpmässigt genomförd och helt beroende av aktiva individer och den nyanställdas egen aktivitet. Användartillstånd och nycklar förbereds först då den nya medarbetaren anländer. Samtidigt undrar man var den nya medarbetaren ska sitta och vem som skulle ha tid att sköta introduktionen.	Den nyanställda har enhetens grundläggande infrastruktur till sitt förfogande genast från anställningsförhållandets början. - nämningen eller arbetskontraktet har skötts redan före anställningsförhållandets början, och uppgifterna är införda i registret - den nyanställda informeras genast om förmåner och skyldigheter - han eller hon anvisas en plats och arbetsredskap - de närmaste arbetskamraterna sköter introduktionen  Den nyanställda uppmanas att delta i informationstillfället Välkommen till universitetet som ordnas av personalutbildningen.	Enhetens chef ansvarar för att varje nyanställd introduceras till arbetsplatsen, och utser den närmaste chefen och/eller kollegan till introduktör. Introduktörerna utnyttjar både den introduktionsplan och komihåglista som finns på intranätet Alma och också verksamhetshandböckerna på universitets- och fakultetsnivå. Den nyanställda informeras om såväl de allmänna anställningsvillkoren som de egna arbetsuppgifterna och den egna arbetsenheten.  Enheten sörjer för att kunskandet hos en anställd som lämnar enheten överförs till en nyanställd eller till andra.	En bra introduktion stärker den nyanställdas arbetsmotivation och arbetseffektivitet ända från början. Inom enheten tillämpas en systematisk och individuell introduktionspraxis som är föremål för ständig utveckling. Förutom att informera om anställningsförhållandet och arbetet säkrar introduktionen den nyanställdas integrering i personalen och i arbetskulturen.  Introduktionen tjänar också till att öka introduktörens kompetens.
<b>3.3. Kompetensutveckling</b>	Var och en ansvarar för sin egen kompetens och utbildar sig efter eget gottfinnande. Kompetensen vilar på tidigare förvärvade kunskaper och färdigheter. Arbetet är ensamt och segt.  Arbetsplatsen har inga team och ingen samverkan mellan de anställda.	Chefen eller den närmaste chefen håller utvecklingssamtal med personalen som en formalitet. Då avtalas om en del nyttiga kurser eller utbildningar. De anställda uppmuntras till att utnyttja utbudet inom personalutbildningen, men ingen uppföljning görs. Man samlar in feedback från studerande och intressentgrupper för utvärdering av prestationerna, men feedbacken utnyttjas inte nödvändigtvis till att utveckla enheten.	I samband med utvecklingssamtalet görs planer upp för hur den anställdas kompetens kunde förbättras, och resultaten följs upp. Universitetsportföljen utnyttjas i undervisningspersonalens utvecklingssamtal och kompetensutveckling. Man utnyttjar Alma > Förvaltnings-, personal- och ekonomifrågor > Personalutveckling och utbildning > Andra former av kompetensutveckling. Utgångspunkten är att personalen ska utvecklas i sitt arbete och förvärva och behärska aktuell kunskap inom sitt eget område.	Chefen eller den närmaste chefen är villig att ge personalen krävande arbetsuppgifter. Med detta säkras att personalen utvecklas i sitt arbete, är motiverad och stresstålig. Chefen främjar medvetet en atmosfär som uppmuntrar till lärande, där man delar med sig av sina kunskaper, initiativtagande uppmuntras, kritiken är konstruktiv och där misstag och misslyckanden som följer på nya försök behandlas som en möjlighet att lära sig något nytt.  Chefen betraktar universitetsportföljen som ett sätt att utveckla

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
			<p>Man samlar in feedback från alla intressentgrupper och den utnyttjas i utvecklingsarbetet. Arbetet sker i form av team och olika nätverk. Det uppskattas när kollegor delar med sig av sin kunskap. Enhetens chef eller den närmaste chefen ger aktivt respons på personalens kompetensutveckling och ingriper konstruktivt vid svaga resultat.</p>	<p>kompetensen, och kan ge respons på dem.</p> <p>Inom enheten tillämpas arbetsrotation och ett system med reserver. Individuell kompetensutveckling som följer enhetens mål belönas på något sätt. Kompetensutvecklingen utgår från kundens behov, och följer målprogrammets prioriteringar. Målprogrammet definierar därmed utvecklingsarbetets prioriteringar.</p>
<b>3.4. Belöning och uppmuntran</b>	<p>Belöning och uppmuntran förekommer endast slumpmässigt. Utveckling av lönesystemet betraktas som utökad byråkrati, och man försöker få det undanstökat med minsta möjliga besvär och konsekvenser.</p>	<p>Belöning och uppmuntran ses som en del av ledarskapet, och man ägnar saken uppmärksamhet. Chefen begrundar möjligheterna till belöning, och vissa är redan i bruk (t.ex. offentligt tack, kaffe och tårta vid publicering). Chefen ger respons åtminstone då och då. Chefen är medveten om incentiven i det nya lönesystemet men vet inte ännu helt hur man utnyttjar dem.</p>	<p>Belöning och uppmuntran sköts enligt etablerad praxis (uppmärksamhet, gemensamma fester, tack, korrektiv feedback). Respons förekommer allmänt och ges i lika mån åt olika personalgrupper och anställda av olika kön. Förutom chefen ger arbetsplatsens medlemmar respons till varandra.</p> <p>Utvecklandet av det nya lönesystemet ses i enheten som ett sätt att belöna för goda prestationer, och det används också till att styra karriärutvecklingen och till att ställa upp mål för prestationerna.</p>	<p>Belöning och uppmuntran sker regelbundet och på ett mångsidigt sätt. Chefen ger regelbundet feedback och uppmuntran till både individer och grupper. Till diskussionskulturen hör också att kollegor ger varandra respons.</p> <p>Det nya lönesystemet är accepterat och i bruk, och med systemets hjälp kan man ställa upp mål för arbetet, utveckla kompetensen och belöna goda prestationer.</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<b>3.5. Att leda anställda i olika åldrar och säkerställa kompetensöverföringen från äldre till yngre</b>	De lagstadgade familjeledigheter-na är i bruk inom enheten, men inga andra åtgärder visavi personal i olika åldrar. Det förekommer åldersdiskriminering.	Familjeledigheter utnyttjas, lika-så flexibel arbetstid i vissa situationer. Man strävar efter att överföra kunskapen hos anställda som ska pensioneras till övrig personal. Unga anställda erbjuds möjlighet att utveckla sitt kunnande genom bl.a. arbetsrotation. Hjälp för diskussioner i frågan finns i Alma > Förvaltnings-, personal- och ekonomifrågor > Personalutveckling och utbildning > Andra former av kompetensutveckling.	Chefen beaktar arbetsplatsens åldersstruktur i sitt chefsarbete, och utnyttjar den erfarenhet och de färdigheter som människor i olika åldrar besitter. Familjeledighet och flexibel arbetstid utnyttjas. Även män uppmuntras till att ta familjeledigt. Attityden till olika slag av vårdansvar är positiv, t.ex. till vård av äldre föräldrar. Kompetensöverföringen från äldre till yngre sköts bl.a. genom rotation av arbetsuppgifter, arbetspar med en äldre och en yngre kollega eller genom mentorskap. Tyst kunskap identifieras och utnyttjas. Äldre anställdas arbetsförmåga och motivation upprätthålls och de kan om de så vill övergå till lättare eller andra arbetsuppgifter.	Inom enheten utnyttjas familjeledigheter, flexibel arbetstid och distansarbete. Man tillämpar medveten karriärplanering, kompetensutvecklande arbetsrotation, mentorskap och ett system med reserver.  Ledarkompetens överförs aktivt till efterträdare genom t.ex. introduktion, mentorskap och utmanande arbetsuppgifter. "Potentiella chefer" i alla åldrar uppmuntras att skaffa sig erfarenhet av ledarskap och chefsutbildning.
<b>4. Utvecklings- och lönesamtal</b>	I och med det nya lönesystemet är utvecklingssamtalen och den årliga utvärderingen av den individuella arbetsprestationen obligatoriska för alla. Samma gäller för bedömningen av arbetets kravnivå i föränderliga situationer. Man sköter dessa saker eftersom det är ett måste.	Alla medlemmar av enheten har ett utvecklingssamtal med sin närmaste chef en gång i året, i vilket ingår målformulering och ömsesidig respons.  Alla anställda vid enheten har utbildats i hur man för ett utvecklingssamtal.  Under lönesamtalet görs en utvärdering av arbetsprestationen.	I utvecklingssamtalet avtalas om målsättningarna för utvecklandet av kompetensen och arbetet och följs upp hur dessa mål har uppnåtts. I utvecklingssamtalen med undervisningspersonalen utnyttjas universitetsportföljen. Samtalen främjar samgången av den individuella medarbetarens och arbetsorganisationens målsättningar. Utvecklingssamtalen har lett till att arbetsenhetsens verksamhet och atmosfär har utvecklats i en positiv och jämställd riktning. Under lönesamtalet görs en utvärdering av arbetsprestationen. Lönesamtalen används också aktivt som ett verktyg för jämställdhet i lönesättningen.	Utvecklingssamtalen uppskattas inom enheten och betraktas som en viktig del av chefsarbetet. Utvecklingssamtalen och lönesamtalen har sina egna särdrag och profiler. Alla ges chansen att utföra ett målinriktat och utmanande arbete så, att de resurser som arbetet kräver är tillräckliga i förhållande till målen. Detta säkrar stresståligheten och arbetsglädjen.



UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<p><b>5. Chefens uppgifter</b></p> <p><b>5.1. Utförandet av enhetens grundläggande uppdrag</b></p>	<p>Ingen diskussion har förts inom enheten om dess grundläggande uppdrag. Det grundläggande uppdraget har eventuellt antecknats i instruktionen eller i målprogrammet, men ingen förankring har skett hos personalen genom gemensamma diskussioner. Därmed har det inte skapats någon gemensam, meningsfull och konkret tolkning av det antecknade som skulle styra det dagliga arbetet.</p> <p>De anställda definierar själv sitt arbete och dess mål.</p>	<p>Uppgifter och mål diskuteras i någon mån, både i utvecklingssamtalen och på enhetens gemensamma evenemang, om saken kommer på tal. Det är inte säkert att det finns en gemensam uppfattning om det grundläggande uppdraget och de tillhörande prioriteringarna, men det verkar inte förekomma några större konflikter i saken.</p> <p>Ansvar för inriktningen på det egna arbetet så att det följer det grundläggande uppdraget vilar på individerna själva.</p>	<p>Enhetens chef har i diskussioner tillsammans med personalen arbetat det grundläggande uppdraget.</p> <p>Alla har en tillräckligt likriktad och tydlig uppfattning om organisationens grundläggande uppdrag och om vars och ens individuella grunduppdrag. Detta hjälper de anställda förstå vilken roll det egna uppdraget spelar i förhållande till helheten, styr prioriteringarna och arbetets hantering, och inriktar arbetet på ett gemensamt mål. Målen är konkreta</p>	<p>Diskussionen om det grundläggande uppdraget förs både planligt på utvecklingsdagarna och i det dagliga chefsarbetet. Det grundläggande uppdraget härleds tydligt och begripligt från målprogrammet. Målen är konkreta och i anknytning till dem finns definierat kriterier med vilka man kan identifiera framgångar och goda prestationer. Enhetens resurser allokteras på ett förnuftigt sätt med tanke på grunduppgiften.</p> <p>Varje grupp inom enheten har sina egna grunduppdrag, och gruppens mål formuleras så att de på riktigt styr verksamheten och ger en möjlighet att bedöma hur man lyckats.</p>
<p><b>5.2. Organisering</b></p>	<p>Det finns ingen arbetsfördelning inom enheten som skulle klargöra de anställdas respektive arbets- och ansvarsområden. Det finns ingen mötespraxis. Institutionen har inga gemensamma regler för hur projekt lanseras eller för informations-spridning och dokumentation.</p>	<p>Arbetsfördelningen är oklar för många inom enheten. Arbetsfördelningen preciseras i enskilda situationer när det behövs, men preciseringen görs inte systematiskt. Även mötespraxis och andra avtal och spelregler för samarbetet och arbetsprocesserna är otydliga eller har inte meddelats alla. Man inser att detta borde förbättras men utvecklingsarbetet är inte regelbundet.</p>	<p>Genom föregripande organisering ser chefen till att hela enhetens mål förverkligas genom samarbete. Samarbetet omfattar arbetsfördelning, de anställdas olika roller samt arrangemangen, anvisningarna och spelreglerna för samarbetet – alltså att skapa en arbetsprocess och ett tillvägagångssätt som är gemensamma för alla. Personalen känner till sitt eget arbetsområde och andras ansvarsområden. I verksamheten beaktas principen om likvärdighet och rättvisa.</p>	<p>I en expertorganisation är det centrala för arbetsplatsen att ledaren/den närmaste chefen tydliggör enhetens grundläggande uppdrag för de anställda och ser till att verksamheten har tillräckliga resurser (kompetens och redskap) och spelregler för samarbetet. Spelreglerna och praxis som styr arbetsfördelningen och arbetsprocesserna utvecklas i dialog med personalen. I arbetsprocessbeskrivningarna syns de medverkandes roller och ansvarsområden. Man ger akt på hur spelreglerna och praxis efterföljs, och ingriper raskt i fall av avvikelser.</p> <p>Ledarens och chefernas agerande präglas av en strävan efter rättvisa och likställdhet i all verksamhet, och personalen upplever att verksamheten är rättvis och icke-diskriminerande.</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<b>5.3 Beslutsfattande</b>	<p>Inom enheten känner man inte till att alla ska tillämpa det samarbetsförfarande som anges i samarbetsavtalet.</p> <p>Man känner inte till enhetens beslutsprocess och inte heller personalens möjligheter att delta i och påverka den. Beslut dokumenteras inte och delges inte parterna. Beslut fattas och följs från fall till fall och enligt situationen.</p>	<p>Enhetens beslutsprocess är i princip korrekt men inte öppen. Besluten dokumenteras, men information om dem ges bara om man kan fråga eller söka på de rätta ställena.</p> <p>Personalen förvägras inte möjlighet att delta, men erbjuds inte det aktivt.</p> <p>I fråga om anskaffningar och godkännande av fakturor känner man inom enheten till det som anges i Ekonomistadgan under punkten Handläggning av utgifter.</p>	<p>Alla känner till enhetens beslutsprocess och de egna möjligheterna att delta i och påverka den. Man vet vem som fattar besluten och när, vilka som deltar samt hur besluten delges.</p> <p>Besluten dokumenteras och delges alla parter. Besluten motiveras. Beslut fattas och följs på ett konsekvent och bestämt sätt.</p>	<p>Enhetens beslutsprocess upplevs som rättvis och icke-diskriminerande. Alla har tillräckliga möjligheter att delta, beslutsfattandet är transparent, besluten motiveras på ett begripligt sätt och beslutsfattandet är konsekvent ("samma regler för alla"). Verkställandet följs upp och man ingriper raskt om det sker avvikelser.</p> <p>Distributiv rättvisa: Arbetsmängden fördelas rättvist bland dem som utför samma arbete, och belöningen och resurserna motsvarar ansvarsfullheten och kravnivån. Arbetsfördelningen och belöningen påverkas inte av den anställdas kön, etniska bakgrund e.d.</p> <p>Procedural rättvisa: Tillvägagångssätten är rättvisa och icke-diskriminerande. Alla har tillräcklig möjlighet att delta och få information i frågor som gäller arbetet och arbetsplatsen, och det syns i de återkommande mätningarna av institutionens arbetstillfredsställelse och välbefinnande i arbetet.</p>
<b>5.4 Utveckling av verksamhetskulturen</b>	<p>Verksamheten utvecklas inte systematiskt.</p> <p>Enskilda anställda och grupper kan åstadkomma utveckling, men utvecklingsarbetet är inte samordnat på enhetsnivå.</p>	<p>Chefen eller den närmaste chefen vet att utvecklingsarbetet hör till chefsarbetet och till enhetens verksamhet.</p> <p>Utvecklingsarbetet är sporadiskt och görs t.ex. för att åtgärda problem eller misstag. Utvecklingsarbetet är reaktivt till sin karaktär. Det finns ingen praxis för ett fortgående utvecklingsarbete.</p>	<p>Chefen eller den närmaste chefen skapar förutsättningar för utveckling och utvecklande.</p> <p>Han eller hon ser till att utvecklingsarbetet framskrider på ett ändamålsenligt sätt och att det sker systematiskt (t.ex. regelbundna utvecklingsdagar, möten, olika projekt). Chefen ser också till att utvecklingen stöder verkställandet av målprogrammet. Inom enheten råder en kultur där man lär sig av erfarenhet. Var och en ut</p>	<p>Chefen eller den närmaste chefen skapar förutsättningar för utveckling och utvecklande, och tar själv aktivt initiativ till utveckling.</p> <p>Utvecklingsarbetet är framtidsinriktat och har tydligt sin utgångspunkt i strategin och målprogrammet. Metoderna är mångsidiga och chefen föregår med gott exempel när det gäller att skapa ett arbetsklimate som stöder de anställdas lärande (inställningen till bl.a. misstag och initiativtagande).</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
			vecklar sitt arbetssätt i vardagen. Misstag är tillåtna men man ska lära sig av dem.	Utvecklingsarbetet är framtidsinriktat och har tydligt sin utgångspunkt i strategin och målprogrammet. Metoderna är mångsidiga och chefen föregår med gott exempel när det gäller att skapa ett arbetsklimat som stöder de anställdas lärande (inställningen till bl.a. misstag och initiativtagande).
<b>5.5 Stöd för arbetsmotivationen</b>	Chefen eller den närmaste chefen ser det inte som sin uppgift att stöda de enskilda anställdas arbetsmotivation. Var och en ska se om sin egen motivation enligt arbetsuppgift.	Chefen eller den närmaste chefen vet att det hör till chefsarbetet att stödja medarbetarnas arbetsmotivation. Motivationen stöds åtminstone stundom genom respons, belöning och uppmuntran samt genom att t.ex. i utvecklingssamtalen påminna om det grundläggande uppdraget och målsättningarna. Chefen eller den närmaste chefen reagerar om han eller hon upptäcker att en medarbetares motivation är försvagad.	Chefen eller den närmaste chefen vet och accepterar att det är en viktig del av chefsarbetet att stödja personalens arbetsmotivation. Med sitt eget agerande (utmanande arbetsuppgifter, respons, belöning och uppmuntran) och genom diskussioner vill han eller hon stödja personalens arbetsmotivation. Chefen tar reda på medarbetarnas förväntningar på arbetet och försöker uppfylla dem bl.a. i fråga om resurser.	Utöver utvecklingssamtalen diskuterar chefen eller den närmaste chefen också regelbundet med sina medarbetare om motivationen och saker som försvårar arbetet. Förutom genom uppmuntran, belöning och resursallokering försöker chefen även på andra sätt avlägsna hinder för motivationen och arbetet. Inom enheten förstår man att det tidvis kan krävas extra uppmärksamhet för att få arbetet och privatlivet att gå ihop.
<b>5.6 Ingreppande i problemsituationer</b>	Man ingriper inte i problemsituationer utan låter individer eller grupper lösa dem.	Inom enheten vet man att det i Alma finns råd för hur man hanterar problemsituationer: Alma > Förvaltnings-, ekonomi- och personalfrågor > Personal och juridiska frågor > Työterveys ja työsuojelu sekä työolot > Muu työhyvinvointi > Miten toimia työyhteisön ongelmatilanteissa?  Vid problemsituationer försöker man lindra problemet eller lösa situationen genom en allmän diskussion, genom utvecklingsevenemang eller med hjälp av andra indirekta metoder. Direkt ingripande sker i en krissituation.	Ledaren och cheferna har förmåga och mod att hantera problemsituationer (missbruk, mobbning, diskriminering, trakasserier, konflikter m.m.). De ingriper snabbt och tar upp problemet direkt med de olika parterna. Medarbetarna litar av erfarenhet på att ledningen ingriper i problemsituationer i ett tidigt stadium. Därmed påverkar inte problemen kollektivets verksamhet.	Ledaren och cheferna har förmåga och mod att hantera problemsituationer (missbruk, mobbning, diskriminering, trakasserier, konflikter m.m.) och också ett tydligt protokoll som tillämpas vid sådana fall. Cheferna vet också hur man handskas med besvärliga specialfall. De känner sitt ansvar och tar upp saken till behandling tillräckligt tidigt, innan problemet hinner påverka verksamheten. Ledaren och cheferna vet också vart de ska vända sig för att få hjälp om situationen inte går att lösa inom enheten. Medarbetarna litar på ledaren och cheferna även vid problem, och det syns i atmosfären och i att man vågar ta upp även svåra saker till diskussion.

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<b>5.7 Uppföljning</b>	Chefen eller den närmaste chefen ställer inte just upp några mål och följer inte med verksamheten eller hur målen uppföljs. Personalen har ingen tydlig bild av om verksamheten har varit rätt inriktad.	Målformuleringen sker på en allmän nivå. Det förs allmänna diskussioner om målen men uppställandet av konkreta mål hör inte till praxis. Det finns ingen etablerad uppföljningspraxis och inga mätare, utan uppföljningen görs sporadiskt och på en allmän nivå.	Chefen eller den närmaste chefen formulerar målen, preciserar dem vid behov och följer upp verksamheten och resultaten. Han eller hon bedömer hur man lyckats och ger konstruktiv feedback. Det finns mätare och tillvägagångssätt för uppföljningen. Chefen uppmuntrar anställda och grupper att utvärdera sin egen verksamhet.	Chefen eller den närmaste chefen säkerställer att de uppställda målen är så konkreta att det är möjligt för såväl en enskild anställd som en grupp eller en chef att följa upp resultaten. Det finns mätare och/eller välkänd praxis för uppföljningen. Enheten tillämpar självutvärdering av verksamheten. Resultaten av uppföljningen leder alltid till åtgärder, antingen i form av belöning eller korrigerande åtgärder.
<b>6. Ledarskapets grundvalar och resurser</b>  <b>6.1 Allmän administration</b>	<p>Enheten har ingen arbetsordning som reglerar det administrativa arbetet. Den allmänna administrationen sköts slumpmässigt och enligt gammal modell. Chefen utnyttjar inte de möjligheter som erbjuds av utvecklingsprogrammet för förvaltningen och stödtjänsterna.</p> <p>Dokumentlagringen och hanteringen är bristfällig. Handlingar som är centrala för beslutsfattandet och informationsgången är inte ordnade. Man följer inte ärenden som är under beredning.</p> <p>Inom enheten vet man inte var enhetens gemensamma dokument finns. Man känner inte till vilka anvisningar som borde finnas tillgängliga på enhetens webbsidor i Alma. Dokumentens offentlighet och förvaringstider beaktas inte.</p> <p>Inom enheten känner man inte till publikationen Helsingfors universitets författningar och instruktioner. Man tillämpar inte samarbetsförfarande, följer inte med konsistoriets eller rektors beslut och be-</p>	<p>Enheten har en arbetsordning i vilken de allmänna administrativa uppgifterna finns allmänt beskrivna. Den allmänna administrationen sköts till en del i samarbete med fakulteten, servicecentret och/eller stället och centralförvaltningen. Genom att nätverka får man information om samarbetsmöjligheter. Chefen visar intresse för att utveckla organisationen av de administrativa uppgifterna.</p> <p>I regel lagras dokument och material som hänför sig till förvaltningen. Styrgruppens beslut bokförs och ordnas. Enhetens anställda är medvetna om att dokumenten existerar och får dem till påsyn vid behov. Enhetschefens beslut numreras och lagras inte systematiskt.</p> <p>Man vet vem som ansvarar för hanteringen av administrationens dokument och material. Ansvaret har inte definierats i fråga om material som hänför sig till undervisning och forskning. Chefen vet att dokumentens hantering, offentlighet och förvaring regleras.</p>	<p>Enheten har en arbetsordning i vilken ansvaret för de administrativa uppgifterna finns beskrivet. Uppgifterna är förnuftigt organiserade med tanke på universitetets nuläge. Man har en riktig uppfattning om undervisningens och forskningens behov av förvaltningstjänster. Likaså känner man bra till arbetsfördelningen mellan enheten, fakulteten, servicecentret och ställena och förvaltningsämbetet. Chefen främjar för sin del utvecklingen av universitetets förvaltning och stödtjänster i enlighet med universitetets utvecklingsprogram för förvaltningen och stödtjänsterna.</p> <p>Lagringen och upprätthållandet av administrativa dokument och material sköts fullständigt. Dokument och material är lättillgängliga. Man informerar aktivt om beslut.</p> <p>Den person som ansvarar för enhetens allmänna administration sköter enhetens administrativa dokument och ger anvisningar om hur de anställda ska hantera olika</p>	<p>Enhetens administrativa uppgifter och deras arbetsfördelning ses över regelbundet och arbetsordningen uppdateras. Chefen utvecklar frivilligt förvaltningen och stödfunktionerna i samarbete med andra parter. I målprogrammet och personalplanen identifieras framtida utvecklingsbehov och åtgärder.</p> <p>Dokument- och materialhanteringen är organiserad på det sätt som arkivbildningsplanen förutsätter. Enhetens allmänna administration utnyttjar elektroniska system, och dokumenthanteringen utvecklas i samarbete med fakultetskansliet och förvaltningsämbetet.</p> <p>Man känner till livscykeln för dokument och material. Bestämmelserna om offentlighet och datasekretess styr verksamheten på en allmän nivå och vid behov konsulteras andra i tolkningsfrågor.</p> <p>Helsingfors universitets författningar och instruktioner tillämpas i verksamheten. Det finns en</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
	stämmelser och inte heller centralförvaltningens eller fakultetens övriga regelverk.	<p>Man engagerar sig i att sortera, arkivera och förstöra material och dokument när det finns tid, inför en flyttning eller vid utrymmebrist.</p> <p>Enheten har tillgång till publikationen Helsingfors universitets författningar och instruktioner och man känner till innehållet. I allmänhet tillämpar man samarbetsförfarande.</p> <p>Konsistoriets och rektors beslut samt centralförvaltningens övriga anvisningar följs upp och tillämpas sporadiskt. Man är förtrogen med förvaltningslagen och med principerna för god förvaltning, men dessa tillämpas inte konsekvent.</p>	<p>slags material. Dokumenten arkiveras och förstörs regelbundet.</p> <p>Publikationen Helsingfors universitets författningar och instruktioner är i aktivt bruk hos chefen, föredragande och ledningsgruppen. Konsistoriets och rektors beslut samt centralförvaltningens övriga anvisningar följs upp och tillämpas regelbundet. Man är förtrogen med förvaltningslagen och med hur principerna för god förvaltning omsätts i praktiken.</p> <p>I beslutsfattandet använder man sig av föredragande.</p>	tydlig arbetsfördelning i fråga om vem som ska följa konsistoriets och rektors beslut och centralförvaltningens övriga anvisningar, och de följs regelbundet. Man är förtrogen med förvaltningslagen och med hur principerna för god förvaltning omsätts i praktiken, och kan tillämpa dem även i svåra sammanhang. Som stöd har enheten en expert på allmän förvaltning, som säkrar den administrativa kompetensens goda kvalitet och kontinuitet.
<b>6.2 Personaladministration</b>	Inom enheten vet man att grundläggande information om tjänsteförhållanden finns i Alma > Förvaltnings-, ekonomi- och personalfrågor > Personal och juridiska frågor > Tjänsteförhållanden.	<p>Man känner till det personalpolitiska programmet.</p> <p>Det finns en personalplan, men dess verkställighet har inte följts upp.</p> <p>Inom enheten kan man göra upp utnämningsskildringar, arbetsavtal och arbetsintyg.</p>	<p>Man är förtrogen med det personalpolitiska programmet och använder det som utgångspunkt i utvecklandet av verksamheten.</p> <p>Personalplanen styr rekryteringen och säkerställandet av den rätta kompetensen.</p> <p>Man är förtrogen med de centrala lagar och avtal som reglerar anställningsförhållanden (arbetslagstiftningen, arbetstidslagen, tjänste- och arbetskollektivavtal, arbetarskyddslagen, jämställdhetslagen, som alla finns i Alma). I beslutsfattandet använder man sig av föredragande.</p> <p>Förutom bestämmelserna fäster man inom personalförvaltningen vikt vid rättvist agerande (transparenta tillvägagångssätt, konsekvens i verksamhet och motiveringar).</p>	Enheten befinner sig utvecklingsmässigt stadigt på den väg som utstakats i personalpolitiska programmet och personalplanen, och man följer med åtgärdernas genomslagskraft. Man kan tillämpa författningar och avtal i praktiken, och i svåra situationer använder man sig av experter. Enheten har tillgång till en expert på allmän förvaltning (i fast anställning, antingen exklusivt eller gemensamt med servicecentret eller stället) som säkrar den administrativa kompetensens goda kvalitet och kontinuitet. Inom personaladministrationen följer man förutom författningarna även rättvisepincipen och andra etiska principer.

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
<b>6.3 Ekonomiförvaltning</b>	Man känner till ekonomistadgan och de anvisningar som utfärdats, men följer inte anvisningarna utan arbetar enligt gammal modell.	Man känner till ekonomistadgan och de anvisningar som utfärdats, och kan tillämpa dem t.ex. i behandling av kostnads- och inkomstfakturer, öppnande av projekt, ekonomisk uppföljning och ekonomisk rapportering.	Ekonomiförvaltningen sköts av professionella, antingen av anställda inom enheten eller av ett servicecenter eller ställe. Yrkesfolket inom enhetens ekonomiförvaltning har skapat nätverk och utvecklar sin kompetens i samräde med kolleger på olika organisationsnivåer inom förvaltningen. Man rapporterar till chefen på avtalat sätt. Kompetensen upprätthålls, man följer bl.a. med universitetets personalutbildningsutbud och tillämpar det man lär sig på sitt arbete. I beslutsfattandet använder man sig av föredragande.	Enhetens ekonomiförvaltning är välorganiserad. Genom fortgående uppföljning ser chefen till att forskningens och undervisningens behov uppfylls på överenskommet sätt. Ekonomiförvaltningen sköts av yrkesfolk, och kvaliteten och kontinuiteten är säkrade. Ekonomin sköts systematiskt också på lång sikt. Man gör upp tidsserier, kalkylerar nyckeltal, gör upp långsiktiga budgeter och följer med den allmänna ekonomiska utvecklingen som utgör grunden för chefens beslut om enhetens ekonomi.
<b>6.4 Forskningsadministration och finansiering</b>	<p>Man följer inte med forskningspolitik på nationell eller universitetsnivå och är inte medveten om möjligheterna inom området. Kännedomen om finansieringskällor är knapp. I synnerhet den internationella konkurrensutsatta finansieringen upplevs som svår och byråkratisk. Man har inte fördjupat sig i finansiärernas målsättningar och finansieringsvillkor. Forskarnas aktivitet när det gäller att ansöka om pengar är svag.</p> <p>Alma &gt; Stöd för undervisning &gt; Forskningstjänster</p>	<p>Man känner till forskningsadministrationens tjänster men utnyttjar dem knappt alls.</p> <p>När man ansöker om forskningsfinansiering, ansöker man från källor som är bekanta från tidigare. I ansökan omfattar projektkostnaderna både egentliga och allmänna kostnader.</p> <p>Chefen kan ibland ha kunskap om den forskning inom enheten som bedrivs med hjälp av kompletterande finansiering. Ansvarsfördelningen är dock oklar.</p>	<p>Forskningsadministrationen sköts yrkesmässigt och man utnyttjar de framväxande forskningstjänsterna på campus och likaså de centraliserade forskningstjänsterna på universitetsnivå. Tjänsterna utvecklas i samarbete och man söker tillsammans goda lösningar från fall till fall.</p> <p>Man känner till och utnyttjar aktivt de elektroniska tjänster och databaser som upprätthålls av olika finansiärer och partner inom projektstyrning.</p> <p>Man känner rätt bra till de olika finansieringskällorna, och enhetens chef informeras på överenskommet sätt om projekt med kompletterande finansiering. Det finns en systematisk verksamhetsmodell (t.ex. en årsklocka) och kompetens, med vilken man ser till att enheten och dess forskare/forskningsgrupper kan ansöka om finansiering i rätt tid från de rätta källorna.</p>	<p>Inom enheten följer man med internationell och nationell forskningspolitik inom det egna forskningsområdet, och försöker påverka praxis på universitetsnivå.</p> <p>Enheten har personal som kan hjälpa till med att utforma finansieringsansökningar till olika finansieringskällor, följer med och informerar aktivt om potentiella finansiärer, och biträder projektlidarna i rapporteringen och annat praktiskt arbete som anknyter till implementeringen av projektet.</p> <p>Chefen har en tydlig bild av den forskning inom enheten som bedrivs med kompletterande finansiering, om finansieringen och om finansieringens inverkan på institutionens årsbudgetering. Inställningen till att utnyttja forskningsrönen för kommersiellt bruk är positiv och forskare som innovatörer uppmuntras.</p>

UTVECKLINGSOBJEKT	Behöver utvecklas	Kvaliteten och resultaten är under utveckling	God kvalitet och goda resultat	Långsiktiga mål
			<p>Man satsar på att finansieringsansökningarna ska hålla hög nivå, och reserverar tillräckligt med tid för deras sammanställning. Man ansöker inte om kortsiktig finansiering och inte heller om sådan finansiering där villkoren är problematiska.</p> <p>Kostnadsmotsvarigheten är god; extern projektfinansiering täcker alla kostnader som projektet ger upphov till.</p>	<p>I kostnadskalkylerna för ansökan om extern finansiering beaktas alla omkostnader som forskningsarbetet ger upphov till för enheten.</p> <p>Forskarrörligheten uppskattas, och man strävar efter att ordna med tillräckligt långa gästperioder i forskningsintensiva organisationer.</p>
<p><b>6.5 Studie-/undervisningsadministration</b></p> <p><b>Här presenteras endast synpunkter om administrationen, eftersom universitetet har en egen matris för utvecklingen av undervisningens kvalitet.</b></p>	<p>Administrationen av undervisningen är inte kopplad till det praktiska undervisningsarbetet. Man känner inte till den studerandes rättsskydd, fakultetens examensstadgar, regler och bestämmelser om examina, och inte heller studieadministrationens allmänna beslut.</p> <p>Alma &gt; Stöd för undervisning och forskning &gt; Stöd för undervisning &gt; Studerandes rättsskydd &gt; Johtosäntö</p>	<p>Lärarna informeras om de författningar och bestämmelser som anknyter till undervisningen. Lärarnas och de studerandes synpunkter beaktas om möjligt i administrationen och utvecklingen av undervisningen.</p>	<p>Lärarna känner till de författningar och bestämmelser som anknyter till undervisningen. I beslutsfattandet använder man sig av föredragande. Inom enheten satsar man på planeringen och utvecklingen av undervisningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- undervisningsmetoder och pedagogiskt utvecklingsarbete</li> <li>- samarbete i planeringen och genomförandet av undervisningen</li> <li>- om arbetsfördelningen avtalas gemensamt</li> </ul>	<p>Enheten har en person som ansvarar för undervisningsfrågor (t.ex. biträdande chefen, amanuensen). Lärarna följer i sitt arbete de författningar och bestämmelser som styr undervisningen. Lärarnas och de studerandes synpunkter och feedbacken från arbetslivet beaktas i undervisningen.</p>



Helsingfors universitetsförvaltnings publikationer 61  
Kataloger, handböcker och anvisningar  
ISBN 978-952-10-4361-1(inb.)  
ISBN 978-952-10-4362-8 (PDF)